



**ADVIESREGELING**

**ARBEIDSVOORWAARDEN**

**RADEN VAN BESTUUR/DIRECTIES**

**VAN ORGANISATIES VOOR KINDEROPVANG**

**2025**

## **ADVIESREGELING ARBEIDSVOORWAARDEN RADEN VAN BESTUUR/ DIRECTIES VAN ORGANISATIES VOOR KINDEROPVANG**

De adviesregeling is door de Algemene Ledenvergadering van de bdKO op 19 april 2007 goedgekeurd. De adviesregeling bevat de geadviseerde maximum jaarinkomens per 1 januari 2025. Jaarlijks wordt de adviesregeling door het bestuur van de bdKO aangepast op basis van de ontwikkelingen in wet- en regelgeving en op basis van de actualisering van de maximum jaarinkomens in het betreffende jaar.



bdKO  
Beroepsvereniging Directeuren Kinderopvang  
Oude Veiling 6  
1689 AA Zwaag  
Tel. 079-3638102  
E-mail: [bureau@bdko.nl](mailto:bureau@bdko.nl)  
[www.bdko.nl](http://www.bdko.nl)

Oktober 2024

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een bestand of openbaar gemaakt zonder voorafgaande toestemming van de bdKO.

Een uitzondering wordt gemaakt voor de leden van de bdKO, die (delen van) deze uitgave mogen kopiëren ten behoeve van hun Raad van Toezicht/Bestuur of voor eigen gebruik.

Extra exemplaren van de adviesregeling kunnen door de leden tegen betaling bij de bdKO worden aangevraagd.

**ADVIESREGELING VOOR DE PRIMAIRE  
BELONING VAN RADEN VAN  
BESTUUR/DIRECTIES VAN ORGANISATIES  
VOOR KINDEROPVANG**

INHOUD Blz.

**ADVIESREGELING**

1.	INLEIDING.....	3
2.	BEPALENDE FACTOREN VOOR DE FUNCTIEZWAARTE EN HONORERING	6
	2.1 OMZET	
	2.2 TOTAAL AANTAL PERSONEELSLEDEN (FTE'S)	
	2.3 PORTFOLIO	
	2.4 BESTUURSMODEL	
	2.5 RVB-/DIRECTIEMODEL	
3.	TOEPASSING VAN DE ADVIESREGELING.....	12

**BIJLAGEN**

BIJLAGE 1: OVERZICHT VAN ACTUALISERING .....	13
BIJLAGE 2: SCOREVOORBEELDEN.....	14
BIJLAGE 3: PERFORMANCE AFHANKELIJKE BELONING.....	15

## 1. INLEIDING

### **Doel en totstandkoming van de adviesregeling**

Deze adviesregeling voor de primaire beloning van Raden van Bestuur/directies van organisaties voor kinderopvang richt zich op het tot stand brengen van goed onderbouwde, transparante en marktconforme primaire beloningsverhoudingen tussen RvB-/directiefuncties van organisaties voor kinderopvang.

De adviesregeling is gemaakt in opdracht van de bdKO en is bedoeld ter ondersteuning van Raden van Bestuur/directies van organisaties voor kinderopvang bij het op objectieve wijze vaststellen van een passend primair inkomen met de Raad van Toezicht/Commissarissen<sup>1</sup>. De systematiek en daaruit voortvloeiende honoreringsverhoudingen moeten leiden tot transparantie en in-, door- en uitstroom van RvB-leden en directeuren mogelijk maken.

De adviesregeling is in 2007 door Berenschot B.V. ontworpen in samenwerking met vertegenwoordigers van de bdKO. De adviesregeling is (in de ontwerpfase) getoetst bij enkele Raden van Toezicht van organisaties voor kinderopvang en bij vertegenwoordigers van de NVTK i.o. Tevens is een effectmeting in het veld uitgevoerd, uitgaande van de bestaande beloningsverhoudingen.

### **Indeling van RvB-/directiefuncties**

Toepassing van de adviesregeling leidt voor iedere individuele RvB-/directiefunctie tot een indeling in een van de 13 functiegroepen.

### **Vaste inkomen**

Iedere functiegroep heeft een maximumjaarinkomen dat bestaat uit het vaste inkomen. Het vaste inkomen is volgens de definitie: 12 keer het vaste brutosalarij per maand, aangevuld met vakantietoeslag en andere vaste toeslagen zoals een eindejaarsuitkering. Het maximumjaarinkomen is gebaseerd op 36-urige werkweek.

### **Additionele beloning en arbeidsvoorwaarden**

Een totaal arbeidsvoorwaardenpakket bevat naast het vaste inkomen eveneens secundaire arbeidsvoorwaarden (zoals (auto-)regelingen, (onkosten-)vergoedingen, verstrekkingen en bijdragen). Daarnaast kan sprake zijn van een vorm van variabele beloning gekoppeld aan afspraken met betrekking tot te behalen doelen en resultaten. (zie bijlage 3).

Het niveau van (andere delen van) het arbeidsvoorwaardenpakket en/of de rechtspositie zijn met elkaar verbonden. Een meer dan marktconform(e) secundair arbeidsvoorwaardenpakket, hoge variabele belonings(mogelijkheid) of (de aard van de) rechtspositie kan invloed hebben op andere onderdelen van het pakket (bijvoorbeeld de vaste beloning).

---

<sup>1</sup> Voor Raad van Toezicht/-Commissarissen kan in de adviesregeling (met bijlagen) ook het Bestuur van een organisatie voor kinderopvang worden gelezen.

Voor alle overige arbeidsvoorwaarden (zoals pensioenopbouw) wordt verwezen naar de betreffende cao.

### **Functiewaarderingsysteem**

De maximumjaarinkomens komen overeen met het functieniveau en het gekozen beleidsniveau in de markt. De functie-zwaarte- en de klassenindeling op de factoren zijn vastgesteld met het Universeel Systeem Berenschot<sup>2</sup>. Deze functie-zwaarte- en de klassenindeling hebben als grondslag gediend voor een vergelijking met de algemene Nederlandse beloningsmarkt. Voor het bepalen van de maximumjaarinkomens per functieniveau is als beleidsniveau het Q1/Q2-niveau<sup>3</sup> van de referentiemarkt genomen, met een exponentiële opbouw van Q1 aan de onderzijde van de salarisstructuur naar Q2 aan de bovenzijde.

De keuze voor het Q1/Q2-niveau is gemaakt op basis van de volgende overwegingen. De beloningsverhoudingen moeten effectieve in-, door- en uitstroom van Raad van Bestuur- en directieleden mogelijk maken. De spreiding in functie-zwaarten is echter dermate groot dat sprake is van navenante verschillen in benodigde managementcompetenties en de schaarste en uitwisselbaarheid daarvan.

Zware managementcompetenties, gerelateerd aan ondernemerschap, organisatie-ontwikkeling, positionering, marketing en stakeholdermanagement zijn schaars en niet specifiek organisatie/sectorspecifiek en worden derhalve relatief goed beloond. Dat impliceert dat voor de RvB/directiefuncties van de hogere functiegroepen een andere arbeidsmarkt relevant is en dat deze markt juist wordt gerepresenteerd op het Q2-niveau.

Deze factoren en overwegingen hebben in mindere mate betrekking op de directie-RvB/directiefuncties van de lagere functiegroepen hetgeen impliceert dat de druk op in- en uitstroom veel geringer is. Daarnaast is overwogen dat organisaties voor kinderopvang in hun hedendaagse verschijningsvorm, mate van professionaliteit, diensten-/productenportfolio en maatschappelijke verantwoordelijkheid en het daarbij behorende ondernemerschap marktconform worden gehonoreerd op het gekozen beleidsniveau (op en) tussen Q1 en Q2.

---

<sup>2</sup> Het Universeel Systeem Berenschot is een van de meest toegepaste functiewaarderings -systemen in alle private en publieke sectoren in Nederland.

<sup>3</sup> In de beloningsdatabase van Berenschot zijn gegevens opgeslagen van functies en salarissen van organisaties uit alle sectoren van de 'BV Nederland'. Q1 (het 25<sup>ste</sup> percentiel) van BV Nederland (de Nederlandse beloningsmarkt) betekent dat 75% van de salariswaarnemingen op het functieniveau hoger is en bij Q2 is dat 50% lager en 50% hoger.

## **Functiezwaarte-bepalende factoren**

In de adviesregeling zijn drie (differentiërende) bepalende factoren opgenomen, die de zwaarte van de organisaties bepalen. Iedere factor heeft een schaal, die de opbouw in zwaarte weergeeft. De cumulatieve score op de drie factoren representeert de totale functiezwaarte van de organisatie. Om de functiezwaarte van de individuele RvB/directie-functie(s) te bepalen zijn twee factoren opgenomen die het bestuurs- en directiemodel representeren. De eerste is het bestuursmodel dat bepaalt wat de positie en handelingsruimte van de RvB/directiefunctie(s) is en de tweede is het RvB/directie-model dat bepaalt wat de onderlinge verantwoordelijkheidsverdeling binnen de RvB/directie(functie) is.

Het resultaat is de functiezwaarte per individuele RvB-/directiefunctie, uitgedrukt in een puntenscore. Deze puntenscore leidt tot een indeling in een van de 13 functiegroepen met het bijbehorende maximumjaarinkomen.

## **Vaststelling van het individuele jaarinkomen**

Indien de functie van een individueel RvB-/directielid na toepassing van de adviesregeling is ingedeeld in een functiegroep moet het actuele jaarinkomen worden bepaald ten opzichte van het maximumjaarinkomen van de functiegroep. Criteria die daarbij een rol spelen zijn huidig inkomen, leeftijd, ervaring(sjaren), aanstellingsperiode, rechtspositie, performance, beloningsverhoudingen binnen de RvB-/directie of de beloning bij een huidige werkgever (bij mogelijke indiensttreding bij de organisatie). Als bandbreedte voor de beloning adviseren wij 75% van het maximumjaarinkomen te hanteren als minimumniveau. De doorgroeisnelheid naar het maximum is eveneens afhankelijk van de eerdergenoemde criteria, waarbij voor de doorloop van de totale bandbreedte van 75 naar 100% een termijn wordt geadviseerd van maximaal 6 jaar. De maximum jaarinkomens zijn gebaseerd op een volledige werkweek van 36 uur.

## **Actualisering**

Periodiek wordt door de Human Capital Group B.V. op basis van een toetsing aan de relevante markt een indexering van het maximum jaarinkomen aan de bdkO verstrekt. Deze wordt jaarlijks aan de leden toegezonden.

De bdkO adviseert haar leden nadrukkelijk de adviesregeling te volgen.

Voor vragen over de adviesregeling kunt u zich wenden tot het bureau van de bdkO via [bureau@bdko.nl](mailto:bureau@bdko.nl) of [www.bdko.nl](http://www.bdko.nl)

## 2. BEPALENDE FACTOREN VOOR DE FUNCTIEZWAARTE EN HONORERING

De zwaarte van de organisatie komt tot uitdrukking in drie bepalende factoren (zie onderstaande tabel). Voor elke factor is een weegfactor bepaald, die reeds in de bijbehorende puntenscores op iedere factor is verwerkt.

Bepalende factoren	Weegfactor
1. Omzet	50%
2. Totaal aantal personeelsleden (in FTE's)	30%
3. Portfolio	20%
	100%

De scores die kunnen worden behaald met de drie bepalende factoren voor de zwaarte van de organisatie treft u navolgend aan. Iedere factor bevat een aantal klassen, waarbij iedere klasse een bepaalde zwaarte heeft die is uitgedrukt in een aantal punten. Deze punten representeren de (functie)zwaarte die correleert met de vastgestelde functiezwaarte van het Universeel Systeem Berenschot. Op iedere factor kan slechts in een klasse worden gescoord.

Voor het bepalen van de zwaarte van de **individuele** RvB/directie-functie zijn twee factoren van belang. De eerste factor is de vraag van welk bestuursmodel sprake is en wat als gevolg daarvan de handelingsruimte van de RvB/directie-functie(s) in de organisatie is. De tweede factor is het RvB/directie-model dat bepaalt wat de onderlinge verantwoordelijkheidsverdeling binnen de RvB en de directie is. Deze twee factoren vormen mogelijke reductiefactoren op de organisatiescore.

De zwaarte van de individuele RvB/directie-functie, uitgedrukt in een puntenscore, bepaalt de indeling in één van de functiegroepen van de adviesregeling.

## 2.1 OMZET

Categorie	Omzet (€ miljoen)	Score
1	< 1	100
2	1 - 2.5	115
3	2.5 - 5	132
4	5 - 10	152
5	10 - 20	175
6	20 - 30	201
7	30 - 50	231
8	50 - 75	266
9	75 - 100	306
10	100 - 150	352
11	150 - 200	405
12	> 200	465

Omzet heeft betrekking op het totaal aan inkomende geldstromen van de organisatie dat in de jaarrekening is opgenomen.



## 2.2 TOTAAL AANTAL PERSONEELSLEDEN (FTE'S)

Het totaal aantal personeelsleden dat een dienstbetrekking bij de organisatie heeft, uitgedrukt in full time equivalents. De omvang van de organisatie uitgedrukt in fte's representeert, in samenhang met de breedte van de portfolio, de complexiteit van de inrichting en besturing van de organisatie. De operationalisatie van organisatieomvang in aantal fte's maakt tevens de onderlinge vergelijkbaarheid van alle soorten organisaties mogelijk.

<b>Categorie</b>	<b>Totaal aantal personeelsleden (FTE's)</b>	<b>Score</b>
1	< 20	121
2	20 - 60	139
3	60 - 200	160
4	200 - 600	184
5	600 - 2000	211
6	2000 - 6000	243
7	> 6000	280

## 2.3 PORTFOLIO

Portfolio heeft betrekking op de kernactiviteiten en producten/diensten van de organisatie die een wezenlijk aandeel vormen van het totaal portfolio en daarmee ook pro rata bijdragen aan de omzet en lange termijn continuïteit van de organisatie. Deze factor representeert de diversiteit, complexiteit en context(specificiteit) van de organisatie en daarmee de zwaarte van de beleidsvorming, besturing en verantwoordelijkheid door en van de RvB/directiefunctie. Er is sprake van twee categorieën kernactiviteiten die van verschillende aard en complexiteit zijn. Iedere organisatie scoort tenminste op categorie één, ook als niet alle daarin vermelde kernactiviteiten worden uitgevoerd. Categorie twee is van toepassing indien minimaal twee van de zes vermelde activiteiten:

1. een onlosmakelijk aandeel in de portfolio van de organisatie vormen, te beoordelen aan de hand van de omzet/exploitatie en/of gedane investeringen in middelen, medewerkers en infrastructuur (bijvoorbeeld gebouwen en samenwerkingsverbanden);
2. structureel van aard zijn, te beoordelen aan meerjarige uitvoering en strategische doelstellingen ter zake gericht op voortzetting van deze activiteiten, alsmede aan het potentieel afbreukrisico die deze activiteiten vormen voor de continuïteit van de organisatie.

Indien alleen categorie 1 van toepassing is, bedraagt de score 93 punten. Indien tevens categorie 2 van toepassing is, bedraagt de score over beide categorieën in totaal 186 punten.

Categorie	Activiteiten	Score
1	1. Dagopvang 2. Buitenschoolse opvang 3. Gastouderopvang 4. Peuteropvang/ Peuterspeelzaalwerk	93
2	1. Overblijven/ Tussen schoolse opvang 2. V(V)E-peuteropvang 3. Sociaal-cultureel werk 4. Opvang specifieke doelgroepen, met sociaal-medische indicatie en/of cursussen, trainingen en adviesdiensten, bijvoorbeeld gericht op inburgering en/of taalverwerving. 5. Intensieve samenwerking met het onderwijs 6. Werkzaam zijn in en samenwerken met verschillende gemeenten	93

## 2.4 BESTUURSMODEL

Nadat de zwaarte van de organisatie is vastgesteld, moet de functiezwaarte van de individuele RVB/directie-functie worden vastgesteld. Deze is allereerst afhankelijk van het bestuursmodel. Zoals in het begin van dit hoofdstuk is genoemd, moet deze factor worden gezien als mogelijke reductiefactor. Om te bepalen of, wanneer en hoe deze reductiefactor moet worden toegepast, moeten de onderstaande drie stappen achtereenvolgens worden doorlopen.

**Stap 1:** Op de totaalscore van de zwaartebepalende factoren wordt geen reductie toegepast, indien het bestuur van de organisatie functioneert volgens het Raad van Toezichtmodel (ook wel het zogenaamde 'commissarissenmodel' genoemd). In dit model zijn de leden van de RVB/directie statutair bestuurder en uit hoofde daarvan eindverantwoordelijk. De Raad van Toezicht/Raad van Commissarissen heeft een toezichthoudende functie.

Indien echter geen sprake is van een Raad van Toezicht-model, moeten de stappen 2 en 3 worden doorlopen:

**Stap 2:** Wanneer de (formele) eindverantwoordelijkheid niet bij de leden van de directie ligt, maar bij het 'formele' statutair bestuur, wordt op de totaalscore een reductie van 15% toegepast (bijvoorbeeld  $452 - 15\% = 384$  punten).

**Stap 3:** Wanneer dat 'formele' statutaire bestuur (en dus niet de directie) ook daadwerkelijk opereert als beherend/uitvoerend bestuur, wordt op de totaalscore ontstaan na stap 2 nogmaals een reductie van 15% toegepast ( $384 - 15\% = 327$  punten).

## 2.5 RVB/DIRECTIEMODEL

De functiezwarte van de individuele RvB/directie-functie is verder afhankelijk van het RvB/directiemodel. Per model wordt aangegeven hoe aan de hand van de onderlinge verantwoordelijkheidsverdeling binnen de RvB/directie een reductie moet plaatsvinden op de totaalscore die is berekend op basis van de totaalscore na de stappen in paragraaf 2.4. Bij een RvB/directiemodel met een éénhoofdige RvB/directie vindt op de totale functiezwarte van de RvB-/directiefunctie geen reductie plaats.

<b>Eenhoofdige RvB/directie</b>
100 %
<b>Tweehoofdige collegiale RvB/directie</b>
87 %
<b>Driehoofdige collegiale RvB/directie</b>
80 %
80 %
80 %
<b>Meerhoofdige RvB/directie met voorzitter</b>
Voorzitter 87 %
Leden 80 %
<b>Meerhoofdige RvB/directie met een eindverantwoordelijke voorzitter</b>
Voorzitter 92 %
Leden 80 %

De score van de individuele RvB-/directiefunctie wordt bepaald door het percentage te nemen van de totaalscore na toepassing van de eerste vier factoren. Uitgaande van het voorbeeld onder 2.4 van 327 punten zou de score van de individuele RvB-/directiefunctie bij het model met een eindverantwoordelijke voorzitter met leden (zoals bepaald in het bestuurs- of directiereglement) als volgt zijn:

1. de score van de functie voorzitter van de RvB/directie is 92% van 327 punten is 301 punten.
2. de score van de functie lid van de RvB/directie is 80% van 327 punten is 261 punten.

Enkele volledige scorevoorbeelden zijn als bijlage opgenomen.

### 3. TOEPASSING VAN DE ADVIESREGELING

De vastgestelde score voor de individuele RvB/directie-functie(s) na het toepassen van de vijf factoren leidt tot een indeling in een van de onderstaande functiegroepen.

Functiegroepen met groepsgrenzen in punten		Maximumjaarincome 2025 (€)*
	168	
A		€ 61.080
	193	
B		€ 69.893
	222	
C		€ 75.614
	256	
D		€ 87.599
	294	
E		€ 96.040
	338	
F		€ 106.391
	389	
G		€ 122.865
	447	
H		€ 134.488
	515	
I		€ 160.778
	592	
J		€ 200.475
	681	
K		€ 243.192
	783	
L		€ 263.525
	900	
M		€ 289.770
	1036	

## BIJLAGE 1: OVERZICHT ACTUALISERING

In deze adviesregeling was 2007 het peiljaar voor de actualisering van de maximum jaarinkomens. Er heeft de volgende actualisering plaatsgevonden:

	<b>A t/m F</b>	<b>G t/m M</b>
2008	2,9%	3,4%
2009	2,6%	3,2%
2010	4,2%	3,8%
2011	3,7%	3,3%
2012	1,3%	1,9%
2013	1,74%	1,72%
2014	1,52%	1,61%
2015	1,12%	1,21%
2016	1,82%	1,78%
2017	1,59%	1,44%
2018	1,62%	1,74%
2019	1,83%	1,96%
2020	3,08%	3,30%
2021	1,64%	1,77%
2022	2,22%	2,38%
2023	2,25%	3%
2024	4,55%	5,13%
2025	4,27%	4,80%

BIJLAGE 2: SCOREVOORBEELDEN

Organisatie 1		Score
1. Omzet	€ 2 mln	115
2. Totaal aantal personeelsleden (FTE's)	50	139
3. Portfolio	Categorie 1	93
Subtotaal		347
4. Bestuursmodel	Geen RvT-model en beherend bestuur = reductie van 2 x 15%	251
5. RvB-/directiemodel	Eenhoofdige RvB/directie	
Totaalscore en indeling		251 punten = functiegroep C

Organisatie 2		Score
1. Omzet	€ 35 mln	231
2. Totaal aantal personeelsleden (FTE's)	800	211
3. Portfolio	Categorie 1 en 2	186
Subtotaal		628
4. Bestuursmodel	Geen RvT-model = reductie van 15%	$628 - 15\% = 534$
5. RvB-/directiemodel	Tweehoofdige collegiale RvB/directie	$534 \times 87\% = 465$
Totaalscore en indeling		465 punten = functiegroep H

## BIJLAGE 3: PERFORMANCE AFHANKELIJKE BELONING

De adviesregeling structureert de totstandkoming van het primaire (vaste) inkomen volgens de gegeven definitie in de inleiding. Een van de belangrijkste uitgangspunten van de adviesregeling is dat deze marktconforme beloningsverhoudingen tot stand brengt die adequate in-, door- en uitstroom van RvB-/directieleden mogelijk maakt. Marktconforme beloningsverhoudingen impliceert eveneens dat de performance een rol mag spelen bij de bepaling van de (hoogte van de) beloning, tot uitdrukking komend in een vorm van performance afhankelijke (variabele) beloning. Deze performance kan ook tot uitdrukking worden gebracht in de snelheid van doorgroeien naar het norminkomen van de functiegroep waarin het RvB-/directielid is ingedeeld.

Performance-/resultaatafhankelijke beloning beoogt meerdere doelen. Enkele daarvan zijn het motiveren van medewerkers, het focuseren en sturen van gedrag en resultaten en vanuit een bedrijfseconomische invalshoek het koppelen van bedrijfsresultaten aan de (arbeids)kosten.

In de meest gangbare opvatting is performance afhankelijke beloning een beloning(svorm) die wordt uitgekeerd indien vooraf overeengekomen prestaties zijn behaald. Deze afspraken kunnen op het niveau van een organisatie, een onderdeel of groep of individu worden afgesproken en bij realisatie wordt de overeengekomen beloning op het desbetreffende niveau uitgekeerd. Wij beperken ons hier tot een individuele vorm van prestatiebeloning; de (variabele) beloning gerelateerd aan de mate waarin vooraf overeengekomen doelen/prestatie maatstaven zijn behaald. Daarbij wordt vastgesteld bij welke mate van realisatie de bijbehorende beloning kan variëren. Dat impliceert dat het RvB-/directielid invloed heeft op de precieze hoogte van de uiteindelijke beloning en hierin moet ook het motiverende aspect van performance afhankelijke beloning worden gezien. In deze opvatting stimuleert deze vorm van beloning, ongeacht het functieniveau, een vorm van resultaatinspanning en het nemen van resultaatverantwoordelijkheid.

Het proces inzake het gebruik van deze vorm van beloning dient aan enkele condities te voldoen om effectief te zijn:

- De relatie tussen RvT/RvC en RvB/directie moet helder zijn en de doelen moeten helder en meetbaar zijn geformuleerd.
- De doelen moeten bij voorkeur voortkomen uit het primaire proces van de organisatie.
- De doelen moeten bijdragen aan performanceverbetering (van de organisatie).
- De doelen moeten onderling niet conflicterend zijn en niet conflicteren met andere belangen van de organisatie.
- De resultaten moeten het resultaat van eigen handelen van het management zijn.
- De relatie tussen de mate van realisatie en de hoogte van de beloning moet vooraf helder zijn.



Organisaties waarbij performancesturing een sleutelproces is voor het voortbestaan, sturen op performance-indicatoren die:

- direct zijn gerelateerd aan het primaire proces en klanten/afnemers
- direct zijn gerelateerd aan de financiële positie
- direct zijn gerelateerd aan de bedrijfsvoering.

De keuze voor de indicatoren is afhankelijk van de organisatiestrategie en de situatie waarin de organisatie zich op dat moment bevindt. Iedere organisatie zal in dit opzicht eigen keuzen moeten maken, afhankelijk van specifieke kritische succesfactoren.

Organisaties voor kinderopvang die de adviesregeling toepassen, zouden afspraken op (een of enkele van) de volgende prestatie-indicatoren kunnen maken:

- Verbreding van de portfolio
- Verbetering van de dienstverlening aan klanten
- Klanttevredenheid
- Marktaandeel
- Financiële ratio's als winst, solvabiliteit etc.
- Corporate image bij de (belangrijke) stakeholders
- Duurzaamheid, milieu en sociale en maatschappelijke impact.

Als indicaties voor de hoogte van het performance afhankelijke geven wij een bandbreedte mee van 4-12%. De performance afhankelijke beloning wordt uitgedrukt in een percentage van het feitelijke vaste inkomen van het RvB-/directielid. De bandbreedte geeft de nominale percentages weer bij een 'at target performance', afhankelijk van de zwaarte en impact van de afspraken. Indien afspraken worden gemaakt ten aanzien van performance (resultaten) kan worden overwogen om de realisatie daarvan tot uitdrukking te laten komen in een variabele beloningsvorm (een bonus).